

Antworten Fallstudie

Organisation

1. *Business Process Reengineering:*

1.1 BPR-Konzept:

Das BPR-Konzept umfasst folgende Punkte:

- Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten auf den Kundennutzen.
- Konzentration auf die Kernprozesse (Kernkompetenzen).
- Gestaltung der Organisationsstrukturen aufgrund der Geschäftsprozesse.
- Minimierung der Prozess-Schnittstellen zwischen den einzelnen Organisationseinheiten.
- Radikale Unternehmensänderung.

1.2 War BPR angemessen?

Angesichts der Bedeutung des Vorhabens ist BPR angebracht. Die alternativ mögliche, rein organische Weiterentwicklung der bestehenden Strukturen und Prozesse ist ungeeignet, da die Schweizerische Post in kurzer Zeit eine deutlich andere Ausrichtung ihrer Strukturen und Prozesse benötigte, um den künftigen Herausforderungen des Marktes gewachsen zu sein.

2. *Organisatorische Struktur:*

2.1 Leitungsspanne/Leitungstiefe:

Der Konzernleiter hat eine relativ grosse Leitungsspanne.

Vorteile einer grossen Leitungsspanne:

- Aktueller Informationsstand/Überblick des Vorgesetzten bezüglich Situation/Probleme seiner unterstellten Bereiche.
- Nutzung von Synergiepotenzial.
- Kurze Informations- und Kommunikationswege.
- Persönliche Führung fördert die Motivation der direkt unterstellten Mitarbeitenden.

Mögliche Gefahren:

- Informations- und Kommunikationsengpässe beim CEO bedingt durch einen hohen Zeitaufwand für die einzelnen Führungsaufgaben.

2.2 Aus rein organisatorischem Gesichtspunkt liessen sich folgende strukturellen Änderungen vollziehen:

- Da der Bereich Briefmarken&Philatelie personenmässig relativ klein ist, wäre eine Integration in den Bereich Mail denkbar.
- Immobilien, Service House und Unternehmenssicherheit liessen sich zu einem Bereich Facilitymanagement zusammenfassen und auf gleicher Stufe wie Finanzen, Personal etc. angliedern.
- Die Verselbstständigung von Bereichen (bisher nur ExpressPost) hat zur Folge, dass die personellen Rahmenbedingungen nicht mehr durch das Bundespersonalgesetz, sondern durch das Obligationenrecht geregelt werden (zu berücksichtigen ist natürlich jederzeit ein allenfalls gültiger Gesamtarbeitsvertrag). Dadurch erhalten die verselbstständigten Bereiche die Möglichkeit, unter vergleichbaren Bedingungen wie ihre Konkurrenten zu agieren.

3. *Kongruenzprinzip*

3.1 Definition

Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung müssen im Gleichgewicht sein.

Grund: Damit Mitarbeitende die ihnen übertragenen Aufgaben erfüllen können, brauchen sie entsprechende Befugnisse (Kompetenzen). Zudem kann nur derjenige Mitarbeitende für die mangelhafte Erfüllung einer Aufgabe verantwortlich gemacht werden, dem auch die dafür notwendigen Kompetenzen übertragen wurden.

3.2 Führung nach Ergebnisverantwortung

Vorteile:

- Unterstützung von eigenverantwortlichem, initiativem und ergebnisorientiertem Handeln
- Förderungsmöglichkeit des eigenen Führungsnachwuchses
- Erhöhung der Motivation des Führungskaders
- Steigerung der Entscheidungsgeschwindigkeit
- Grössere Nähe der Entscheidungsträger zum Markt
- Ein allfälliges Outsourcing lässt sich organisatorisch einfacher durchführen.

Gefahren:

- Entstehung von Bereichsegoismus (d.h. jeder Bereich kümmert sich nur um seine Interessen und Ziele, die Gesamtsicht geht verloren)
- Synergiepotenzial bleibt ungenutzt
- Einheitlichkeit der Unternehmenskultur kann verloren gehen.

Personal

1. Unternehmenskultur

1.1 Definition

- Den Kern der Unternehmenskultur bilden die gemeinsam geteilten und gelebten Werthaltungen in einer Organisation.
- Sie umfasst die Gesamtheit der in einem Unternehmen tradierten, wandelbaren, zeitspezifischen, auch über Symbole und Artefakte erfahrbaren Wertvorstellungen, Denkhaltungen und Normen, die das Denken und Verhalten der Mitarbeitenden aller Stufen sowie das Erscheinungsbild des Unternehmens prägen.
- Die Unternehmenskultur wird gelebt und liegt als Orientierungsraster dem täglichen Handeln zugrunde,
- sie beeinflusst damit die strukturelle, funktionale und instrumentelle Gestaltung des Unternehmens sowie
- das Problemlösungsverhalten und die Problemlösungsergebnisse.

1.2 Unternehmenskultur Post

- Momentane Situation:
tendenziell noch verwaltungsorientiert (entsprechend den früheren Strukturen gewachsen)
- Zukunft:
Wandel in eine dynamische, leistungs- und teamorientierte Kultur,
weg vom Verwaltungs- und Bereichsdenken hin zur Dienstleistungsorientierung.

2. Personalmanagement

2.1 Personal- und Kaderentwicklung

Problematik:

- Die 3. und 4. Kaderstufen bilden die Schnittstelle zwischen strategischer Führungsspitze und operativem Personal.
- Sie haben Sprachrohrfunktion, die unbedingt genutzt werden muss für die Kommunikation und Information.

2.2 Massnahmen (Auswahl):

- Workshops/Informationsveranstaltungen
- Meetings/Diskussionsrunden
-> um die Notwendigkeit/Dringlichkeit des Wandels deutlich zu machen
-> um Ängste abzubauen
- persönliches Coaching
-> um die Entwicklungsmöglichkeiten der entsprechenden Mitarbeitenden zu erkennen und passende Massnahmen zu definieren

2.3 Personalabbau:

- Veränderung der regulären Arbeitszeit für alle Mitarbeitenden eines Bereiches
- Förderung von alternativen Arbeitszeitmodellen auf freiwilliger Basis wie z. B. Teilzeitarbeit oder Job Sharing.
- Einstellungsstopp
- Zeitverträge nicht verlängern
- Frühpensionierungen inklusive Förderung der Altersteilzeit (Schrittweiser Übergang in den Ruhestand)
- Outplacement

Marketing

1 *Marke*

1.1 Definitionsmerkmale:

- Verdichteter Ausdruck einer spezifischen Unternehmensleistung.
- Name, Begriff, Zeichen, Symbol, Gestaltungsform oder eine Kombination aus diesen Bestandteilen zum Zweck der Kennzeichnung der Produkte oder Dienstleistungen eines Anbieters und der Differenzierung gegenüber Konkurrenzangeboten.
- In der Psyche des Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild eines Produkts oder einer Dienstleistung.

1.2 Parameter, die Einfluss auf den Erfolg einer Marke haben:

- Einzigartigkeit
- Erkennbarkeit
- Unterscheidbarkeit

1.3 Post:

- Farbe Gelb
- Spezifischer Schriftschnitt
- Zusammengesetzte Markennamen mit Grossbuchstaben
- Logo Schweizer Kreuz bei Dachmarke

2 *Markenstrategie*

2.1 Definition Markenstrategie:

- Die Markenstrategie legt die Art und Weise der Profilierung und Differenzierung gegenüber der Konkurrenz fest.

2.2 Markenstrategie bei der Post:

- Aufzeigen der Kernkompetenzen der Post.
- Klare Abgrenzung der Post gegenüber ihren Konkurrenten im zunehmenden Wettbewerb.

3 *Dachmarke/Leistungsmarken*

3.1 Basisalternativen:

- Einheitlicher Auftritt (eine dominierende Dachmarke).
- Differenzierter Auftritt (mehrere Leistungsmarken nebeneinander).

3.2 Markenpolitik Post:

- Dominierende Dachmarke und Untermarken.

Gründe:

- Nutzung von Markt- und Kostensynergien mit der Dachmarke.
- Berücksichtigung von Unterschieden in Markt- und Wettbewerbssituation (Zielpublikum, Wettbewerbsstrategie, Angebotspositionierung) mit den verschiedenen Leistungsmarken.

3.3 Potenzielle Problematik:

- Erschwerte Koordination des Auftrittes der einzelnen Bereiche.
- Verlust der Gesamtsicht bei den einzelnen Bereichen.

Finanzen

1 Umsatzrentabilität:

1.1 Definition:

- Ein Wert zur Ermittlung der Leistungskraft eines Unternehmens.
- Drückt aus, welcher Anteil des Umsatzes dem Unternehmen als Gewinn verbleibt.
- Ergibt sich aus der Beziehung des erzielten Ertrages eines Jahres zum Gewinn.
- $(\text{Jahresgewinn}/\text{Umsatz}) * 100$

1.2 Möglichkeiten:

- Eine Verbesserung der Umsatzrentabilität ist durch eine Erhöhung der Verkaufspreise oder der Verkaufsmengen oder durch eine Kostenreduzierung möglich.

2. Mögliche Rentabilitätskennzahlen:

- Eigenkapitalrentabilität: $\text{Jahresgewinn}/\text{Durchschn. Eigenkapital der Periode}$
- Gesamtkapitalrentabilität: $\text{Jahresgewinn} + \text{Fremdkapitalzins}/\text{Durchschn. Gesamtkapital der Periode}$

Allgemein:

Rentabilitätskennzahlen drücken die Ertragskraft eines Unternehmens aus. Zur Beurteilung der Ertragskraft wird eine Erfolgsgrösse zu einer diesen Erfolg wesentlich mitbestimmenden Einflussgrösse in Beziehung gesetzt. Damit eine Unternehmung langfristig in der Lage ist, auf dem Markt als attraktive Anlagemöglichkeit wahrgenommen zu werden, ist eine angemessene Verzinsung des Eigenkapitals wichtig.

Grundsätzlich gilt: Je höher die Eigenkapitalrendite, desto positiver. Stets sollten aber bei der Beurteilung alternativer Anlagemöglichkeiten auch die unternehmerischen Risiken in Betracht gezogen werden. Die Kapitalgeber verlangen im Vergleich zu Bundespapieren einen Zuschlag für das eingegangene Risiko. Dieser Zuschlag ist von verschiedenen Faktoren wie Branche, Konkurrenz oder Umwelteinflüssen abhängig. Es ist auch ein schlechtes Zeichen, wenn die Rendite für das Eigenkapital unter dem Zinssatz für aufgenommene Kredite liegt, weil Eigenkapitalgeber aufgrund des höheren Risikos eine bessere Rendite erwarten.

Eine überdurchschnittliche Eigenkapitalrendite kann im Übrigen aus einer unterdurchschnittlichen Eigenkapitalausstattung resultieren. Die hohe Rentabilität des Eigenkapitals ist dann nicht nur ein Erfolgsnachweis, sondern auch ein allfälliges Zeichen für eine hohe - und möglicherweise risikobehaftete - Fremdfinanzierung (siehe hierzu den Leverage-Effekt).

Bei stark steigenden Kreditzinsen kann eine zu hohe Verschuldung das Unternehmensergebnis negativ beeinflussen. Die Eigenkapitalrendite sollte daher immer im Zusammenhang mit der Eigenkapitalquote gesehen werden.